

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Peluang Pengembangan Karir**

##### **1. Definisi Peluang**

Peluang adalah kesempatan yang baik untuk tidak disia-siakan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005). Tanpa kerja keras dan keberanian mengambil resiko maka peluang itu hanya akan sebagai peluang yang terus menerus melayang tanpa menghasilkan apapun. Definisi peluang yang dapat dirangkum dari penjelasan di atas adalah kesempatan untuk secepatnya diambil dan dimanfaatkan agar memperoleh keuntungan.

##### **2. Definisi Pengembangan Karir**

Rivai (2003) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu cara bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan produktifitas para karyawan dan mempersiapkannya memasuki dunia yang berubah. Pengembangan karir menurut Nawawi (2011) yaitu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada terbuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Noe (2000) menjelaskan pengembangan karir adalah proses oleh karyawan-karyawan yang mengalami kemajuan melalui sebuah rentetan tingkatan, masing-masing tingkatan dikarakteristikkan oleh seperangkat perbedaan dari pengembangan tugas-tugas, kegiatan dan relasi.

Menurut Handoko (1998) pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan pengertian pengembangan karir menurut Notoatmodjo (2009) adalah pengembangan diri seorang dalam konteks karyawan disebuah organisasi atau institusi.

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai posisi karir yang diinginkan dimasa mendatang, didukung baik oleh organisasi, manajer ataupun pihak lain.

### **3. Pengembangan Karir Individu**

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi kuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Handoko (1998) kegiatan-kegiatan pengembangan karir tersebut antara lain:

- a. Prestasi kerja. Hal inilah yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja.
- b. *Exposure*. Menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya.
- c. Permintaan berhenti. Permintaan berhenti dapat menjadi suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir jika ditempat lain memberikan kesempatan karir yang lebih besar.

- d. Kesetiaan organisasional. Beberapa orang di dalam banyak organisasi meletakkan pengembangan karirnya tergantung pada kesetiaan pada perusahaan.
- e. Mentor dan sponsor. Mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informasi, sedangkan sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain.
- f. Kesempatan untuk tumbuh. Karyawan meningkatkan kemampuan misalnya melalui program pelatihan yang dilakukan perusahaan, pengembangan kursus-kursus atau gelar.

Menurut Handoko (1998) pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha individu saja tetapi juga perlu dukungan dari departemen sumber daya manusia atau perusahaan meliputi:

- a. Dukungan manajemen. Berbagai usaha organisasi untuk mendorong pengembangan karir akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer.
- b. Umpan balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karir maka sulit bagi para karyawan untuk meneruskan persiapan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran karir. Umpan balik dapat berupa pemberitahuan secara berkala mengenai prestasi kerja karyawan, program penempatan dan produksi.

Glueck (1986) menambahkan bahwa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yaitu: Aktivitas individu, Aktivitas konselor-klien, Supervisor atau atasan

sebagai konselor & pelatih, Aktivitas kelompok. Aktivitas individu berupa perencanaan pribadi dan usaha diri sendiri. Aktivitas konselor-klien terdiri dari *testing approach*, *conselor approach* dan *testing and klinikal approach*. Supervisor sebagai konselor dan pelatih yaitu atasan secara periodik memeriksa kinerja bawahan, memberikan *feedback* dan sugesti untuk meningkatkan kinerja serta peluang karir. Aktivitas kelompok berupa *assesment center*, biasanya dipimpin oleh seorang karyawan. Karyawan dites dengan satu bentuk *pencil and paper test* dan ditampilkan dengan *situational test and interview* dimana kinerja diobservasi dan dievaluasi.

Selanjutnya Noe, Hollenbech, Berhart & Wringht (1994) mengungkapkan bahwa tiga aspek pengembangan karir, yaitu: peran individu (karyawan itu sendiri dalam pekerjaan), peran manajer (dalam hal memberi nasehat tentang karir karyawan dan promosi) serta peran perusahaan (dalam hal pelatihan & seminar karir, konseling karir, penyediaan jenjang karir yang jelas, informasi karir yang tersedia dan akan dilalui oleh mereka yang dianggap layak).

#### **4. Tujuan Pengembangan Karir**

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rivai & Sagala (2009) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu karyawan

dalam menentukan kebutuhan karir setiap karyawan dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Andrew J. Dubrin (dalam Mangkunegara, 2001) sebagai berikut :

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
- c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
- e) Membuktikan tanggung jawab sosial
- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.
- g) Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian
- h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
- j) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

## **5. Urgensi Pengembangan Karir**

Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir dalam suatu organisasi mempunyai dua kepentingan (urgensi), baik bagi karyawan maupun organisasi:

a. Bagi karyawan

Pengembangan karir pada umumnya dikaitkan dengan keberhasilan karyawan yang bersangkutan dalam menunaikan tugas atau pekerjaannya. Oleh sebab itu pengembangan karir bermanfaat bagi karyawan, antara lain:

- 1) Karyawan tersebut dapat mengembangkan dan menggunakan potensi kemampuannya secara optimal. Apabila tugas yang dihadapi kecil, maka potensi yang digunakan juga kecil. Tetapi kalau tugas atau jabatan yang harus dilakukan itu besar, maka potensi yang digunakan juga besar.
- 2) Makin tinggi jabatan atau posisi seseorang dalam suatu organisasi, makin besar pula tantangan yang dihadapainya. Makin besar tantangan yang dihadapi, makin besar pula potensi untuk menghadapi tantangan tersebut, yang berarti orang tersebut makin berkembang. Karyawan yang tidak pernah menghadapi tantangan, niscaya karyawan tersebut tidak dapat mengembangkan potensinya.
- 3) Dalam menjalankan tugas, seorang karyawan mempunyai kewenangan. Makin rendah jabatan makin rendah kewenangan, sebaliknya makin tinggi jabatan makin tinggi pula kewenangan yang diberikan.
- 4) Kewenangan biasanya diikuti tanggung jawab. Sebab jangan sampai kewenangan yang diberikan kepada karyawan itu digunakan semena-mena.

b. Bagi Organisasi

Organisasi yang baik harus merencanakan pengembangan karir bagi karyawannya dengan baik juga. Karena pengembangan karir karyawan mempunyai keuntungan bagi organisasi itu sendiri, antara lain:

- 1) Meningkatkan kemampuan organisasi guna mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Disamping itu bagi karyawan yang berkualitas sudah betah bertahan untuk bekerja di organisasi tersebut.
- 2) Nama baik sebuah perusahaan dapat dinilai dengan kualitas karyawannya. Sedangkan kualitas karyawan ini sangat ditentukan oleh sistem pengembangan karir bagi karyawan.
- 3) Mengurangi *turn over* karyawan. *Turn over* karyawan yang sering jelas akan mengganggu produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Dengan pengembangan karir karyawan yang baik, seringkali pergantian karyawan dapat ditekan serendah mungkin.
- 4) Mengurangi keresahan karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem pengembangan karir yang jelas bagi karyawannya, akan menimbulkan rasa ketidak pastian, bahkan keresahan karyawan. Hal ini disebabkan tidak mempunyai arahan untuk merencanakan karirnya di organisasi tersebut.

5) Heterogenitas atau keanekaragaman karyawan di suatu organisasi kerja umumnya merupakan representasi dari masyarakat. Artinya dilihat dari jenis kelamin, pendidikan, suku bangsa, agama dan sebagainya karyawan di suatu organisasi kerja mencerminkan keragaman di masyarakat juga. Hal ini disebabkan kemampuan-kemampuan yang ada atau yang ada di suatu organisasi itu juga tersebar berdasarkan jenis kelamin, agama, pendidikan dan sebagainya seperti di masyarakat. Oleh sebab itu pengembangan karir di suatu organisasi sebenarnya merupakan perwujudan dari keanekaragaman masyarakat.

## **6. Definisi Peluang Pengembangan Karir**

Peluang adalah kesempatan atau waktu tepat yang seharusnya dimanfaatkan bagi seorang untuk mendapat keuntungan, baik untuk memasuki sebuah organisasi ataupun meningkatkan karir.

Dalam ilmu ekonomi, peluang berarti kesempatan yang menunjukkan tersedianya lapangan pekerjaan sehingga semua orang yang bersedia dan sanggup bekerja dalam proses produksi dapat memperoleh pekerjaan sesuai dengan keahlian, keterampilan dan bakatnya masing-masing (Wicaksono & Mulyadi, 2013). Adanya peluang atau kesempatan kerja, memungkinkan adanya akses yang mudah bagi seorang karyawan untuk mengembangkan karirnya di organisasi. Selain untuk mengembangkan karir, kesempatan kerja juga merupakan suatu keadaan yang menggambarkan ketersediaan pekerjaan untuk diisi oleh para pencari kerja.



Pengertian peluang pengembangan karir yang dapat dirangkum dari beberapa penjelasan di atas adalah kesempatan untuk dimanfaatkan bagi karyawan yang ingin memasuki organisasi atau meningkatkan karir yang diinginkan di Hotel Grand Zuri Duri, agar memperoleh keuntungan baik secara finansial ataupun psikologis.

## **7. Aspek-Aspek Peluang Pengembangan Karir**

Berdasarkan Glueck (1986), Noe dkk (1994) dan Handoko (1998) aspek-aspek pengembangan karir ini terdiri dari delapan aktivitas-aktivitas pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

- a) Aktivitas individu, yaitu karyawan itu sendiri dalam pekerjaannya. Aktivitas individu berupa perencanaan individu dalam menyusun dan menetapkan tujuan dalam pekerjaannya.
- b) Konseling karir. Aktivitas konseling karir berupa pemberian nasehat dan bimbingan kejuruan dengan memberikan tes bakat dan minat, memberikan *feed back* kepada karyawan, menyediakan informasi jabatan, pasaran kerja yang sesuai dan teknik mendapatkannya.
- c) Pendidikan karir yang berupa pemberian pendidikan seperti pelatihan, kursus, seminar dan lainnya kepada karyawan yang berguna dalam pekerjaannya maupun pengembangan dirinya dalam organisasi yang disediakan dan diselenggarakan oleh organisasi.
- d) Penyediaan informasi. Perusahaan secara terbuka dan adil memberikan informasi mengenai peluang peningkatan karir, jabatan yang sedang

ataupun akan kosong, kualifikasi dari jabatan yang sedang ataupun akan kosong.

- e) Kesempatan untuk tumbuh. Aktivitas kesempatan untuk tumbuh berupa kesempatan untuk mengikuti program peningkatan kualitas diri misalnya mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan, pemberian beasiswa ataupun dispensasi untuk mengikuti kegiatan pendidikan di luar perusahaan serta kesempatan naik.
- f) Dukungan manajemen. Berbagai usaha untuk mendorong pengembangan karir akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer.
- g) *Feed back*. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karir adalah sulit untuk karyawan untuk meneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran karir. Umpan balik berupa pemberitahuan secara berkala mengenai prestasi kerja karyawan, program penempatan dan produksi.
- h) Kelompok kerja kohesif. Kelompok atau rekan kerja yang saling mendukung sangat penting dalam pengembangan karir seseorang.

## **B. Jenis kelamin**

### **1. Definisi Jenis Kelamin**

Menurut Sears, Freedman & Peplau (1985) jenis kelamin merupakan unsur dasar dari konsep diri dan identitas pribadi, seperti pengetahuan bahwa “saya seorang perempuan” atau “saya seorang laki-laki”. Pendapat lain mengatakan bahwa jenis kelamin adalah perbedaan biologis dan fisiologis

antara laki-laki dan perempuan yang dapat dilihat pada anatomi sistem reproduksi (Dayakisni & Yuniardi, 2004).

Friedman dan Schustack (2008) menambahkan bahwa laki-laki memproduksi sperma dan memiliki kromosom Y yang menyebabkan diproduksinya hormon testosteron sehingga memunculkan karakter seksual primer (penis, testis, dan vas deferens) dan karakter seksual sekunder (jakun, kumis, janggut dan suara membesar). Sedangkan perempuan memiliki dua kromosom X sehingga memunculkan karakter seksual primer (ovarium & vagina tuba falopi) dan karakter seksual sekunder (payudara, panggul membesar dan suara mengecil).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin adalah perbedaan antara laki-laki dan perempuan secara fisik dan fisiologis yang dibawa sejak lahir.

## **2. Perbedaan Jenis Kelamin**

Friedman & Schustack (2008) menyatakan bahwa perbedaan jenis kelamin yang menyangkut kepribadian, perilaku-perilaku ketergantungan, kemudahan dipengaruhi dan pengasuhan sulit untuk dibuktikan. Berdasarkan data Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (dalam Pitri, 2012) dilihat dari aspek sifat, fungsi, ruang lingkup dan tanggung jawab perempuan dan laki-laki dapat dibedakan seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.1**  
Perbedaan Laki-Laki dan Perempuan

No	Aspek	Laki-laki	Perempuan
1	Sifat	Maskulin	Feminin
2	Fungsi	Produksi	Reproduksi
3	Ruang lingkup	Publik	Domestik
4	Tanggung jawab (peran)	Nafkah utama	Nafkah tambahan

Sumber : Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (dalam Pitri, 2012)

Friedman & Schustack (2008) bahwa perbedaan peran yang dijabat laki-laki dan perempuan menentukan corak perilaku. Peran-peran yang kerap diduduki oleh perempuan cenderung untuk membangkitkan perilaku yang bersifat hubungan keakraban dan bersifat menyayangi, seperti peran dalam keluarga sebagai istri atau ibu, dan peran dalam pekerjaan seperti sebagai perawat, guru, sekretaris. Peran yang dijabat laki-laki cenderung menuntut kualitas sebagai pelaku yang mandiri dan percaya diri, seperti peran dalam keluarga sebagai ayah dan pencari nafkah utama, serta peran dalam pekerjaan seperti dokter, manager dan lain-lain.

### 3. Peran Jenis Kelamin

Santrock (2009), peran jenis kelamin merupakan harapan sosial yang menentukan bagaimana laki-laki dan perempuan seharusnya berpikir, bertindak, dan merasakan. Friedman & Schustack (2008) menyatakan perbedaan lain yang menyangkut keperibadian yaitu laki-laki lebih berani mengambil tanggung jawab dalam kelompok-kelompok kecil, sedangkan perempuan lebih menaruh perhatian dan terlibat dalam pengasuhan anak. Seringkali orang

mencampuradukkan ciri-ciri manusia yang bersifat kodrati (tidak berubah) dengan sikap yang non-kodrati (*gender*) yang bisa berubah dan diubah. Perbedaan peran *gender* ini juga menjadikan orang berpikir kembali tentang pembagian peran yang telah melekat, baik pada perempuan maupun laki-laki.

### **C. Kerangka Berpikir**

Perjalanan karir seseorang menuju posisi tertentu seringkali melewati berbagai macam jenjang kepangkatan atau rangkaian pengalaman yang kaya. Bagi seseorang perjalanan karir ini mungkin berlangsung secara perlahan, bagi orang lain mungkin berjalan cukup pesat dan meyakinkan. Agar karir dapat berkembang diperlukan adanya perencanaan karir, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih serta mencapai tujuan karir.

Rivai (2003) pengembangan karir adalah suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktifitas dan mempersiapkan karyawan memasuki dunia yang berubah. Handoko (1998) pengembangan karir (seperti promosi atau naik pangkat) sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan pengembangan karir ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik secara material seperti kenaikan pendapatan dan perbaikan fasilitas, maupun nonmaterial seperti status sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

Pengembangan karir merupakan salah satu upaya yang harus dilaksanakan agar rencana karir yang sudah ada dapat membawa hasil yang memuaskan. Siagian (1998), upaya pengembangan karir harus dilaksanakan

oleh individu sendiri, dan sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan karena paling berkepentingan dan pekerja pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Akan tetapi tidak berarti organisasi tidak mempunyai kepentingan untuk mengembangkannya. Oleh karenanya, tidak mengherankan jika pengembangan dan perencanaan karir menjadi persoalan besar baik individu maupun organisasi.

Setiap organisasi tentunya menginginkan memiliki karyawan yang mempunyai hasil kerja optimal. Pada kenyataannya setiap karyawan memiliki tingkat hasil yang berbeda-beda dalam menerima setiap perintah maupun pada saat melaksanakan kegiatan kerja. Banyak faktor yang menjadi penyebab terhalangnya seseorang dalam mengembangkan karir, dua diantaranya yaitu faktor *gender* dan diskriminasi dari pihak perusahaan.

Berdasarkan budaya yang ada sering terjadi adanya perbedaan perlakuan terhadap karyawan berdasarkan jenis kelamin. Pegawai laki-laki dianggap lebih siap atau tertantang untuk menghadapi resiko dibandingkan perempuan yang cenderung menghindarinya (Eaghly dalam Rusdianti, 2009). Selain itu, berdasarkan teori sosial struktural masyarakat bahwa karir perempuan ditentukan oleh adanya peluang. Peluang perempuan terbatas karena ada penghalang yang membatasi akses mereka untuk memperoleh pekerjaan yang didominasi oleh laki-laki. Penghalang disini seperti diskriminasi yang bersumber dari pihak atasan maupun pekerjaan yang timbul dari keyakinan atau persepsi tentang karakteristik pekerjaan yang pantas bagi laki-laki dan perempuan (Yuliani, 2004).

Secara umum dapat disimpulkan bahwa perempuan Indonesia sudah mencapai kemajuan yang nyata dalam pendidikan, kesempatan kerja dan keterlibatan dalam berbagai aspek kehidupan lainnya. Namun, apabila diamati lebih mendalam akan ditemui kenyataan bahwa peluang yang diperoleh perempuan masih tertinggal dibanding kaum laki-laki. Tingkat pendidikan yang sama antara laki-laki dan perempuan ternyata juga tidak menjamin mudahnya bagi perempuan untuk berkarir dan mendapatkan gaji atau upah yang setara dengan laki-laki.

Pada hotel Grand Zuri Duri antara karyawan laki-laki dan perempuan yang memiliki kompetensi, prestasi, kreatif, serta loyal pada organisasi belum tentu dapat dengan mudahnya untuk mengembangkan karir. Hal ini bisa dilihat dari sepuluh posisi manajerial di Hotel Grand Zuri bahwa hanya ada satu orang perempuan yang mampu mendudukinya, yaitu posisi sebagai *Sales & Marketing Manager* sedangkan sembilan posisi lainnya diduduki oleh laki-laki. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peluang untuk mengembangkan karir keposisi yang lebih tinggi lebih mudah bagi karyawan laki-laki dari pada perempuan.

Peluang kerja perempuan juga ditentukan oleh segmentasi pasar. Pasar tenaga kerja sering dianggap sebagai arena yang terbuka bagi siapa saja. Pencari kerja apapun jenis kelaminnya, bisa bersaing di atas landasan yang sama untuk memperoleh pekerjaan. Akan tetapi pada kenyataan pasar tenaga kerja tersegmentasi menjadi dua. Pertama, terdiri atas pekerjaan-pekerjaan sektor primer yang relatif lebih baik dalam upah, jaminan keamanan dan

peluang promosi. Kedua, terdiri atas pekerja-pekerja sektor sekunder yang memiliki upah yang rendah jaminan keamanan kurang dan peluang promosi yang terbatas (Susilawati, dalam Wirartha 2000). Hal ini dapat disejajarkan dengan kondisi karyawan laki-laki dihotel Grand Zuri Duri yang memperoleh peluang lebih besar dari pihak manajer dalam mengembangkan karir, sedangkan perempuan sulit untuk mendapatkan kepercayaan dari pihak manajer dalam mengembangkan karir, memegang tanggung jawab atau untuk menduduki sebuah jabatan.

Untuk mengetahui peluang pengembangan karir antara laki-laki dan perempuan dapat dilihat dari indikator yang dimelekat di dalamnya diantaranya adalah aktivitas individu, pendidikan karir, penyediaan informasi, kesempatan untuk tumbuh, dukungan manajemen, *feed back*, dan kelompok kerja kohesif.

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka hipotesis teoritik dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan peluang pengembangan karir berdasarkan jenis kelamin.